

小而精

经营有方的小企业是浓缩的精华

小企业

卓越经营丛书

侯书森 / 主编

小企业·

大优势

周德田◎编著

小企业如何构建核心竞争力



经营，赢得卓越管理优势；
多变，赢得产品开发优势；
成本，赢得成本低廉优势。

竞争优势是关系到小企业的生死存亡的大问题

安徽人民出版社

F276.3

10

小企业

小企业如何构建核心竞争力

大优势

周德田◎编著



安徽人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

小企业·大优势：如何构建小企业的核心竞争力/周德田编著.

—合肥：安徽人民出版社，2002.6

ISBN 7-212-02018-4/F·376

I. 小… II. 周… III. 小型企业—企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 024881 号

小企业·大优势
——如何构建小企业的核心竞争力
周德田 编著

责任编辑：白 明

装帧设计：杨 群

出版发行：安徽人民出版社

地 址：合肥市金寨路 381 号九州大厦 邮编：230063

发 行 部：0551-283306 0551-2833099 (传真)

E-mail: ahp0208@sina.com

经销：新华书店

照排厂：合肥中旭制版有限责任公司

印刷：合肥永青印务有限责任公司

开本：850×1168 1/32 印张：12.5 字数：300 千

版次：2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 7-212-02018-4/F·376

定价：23.00 元

印数：00001-6000

本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换

前

言

卓越经营能使小企业茁壮成长

做大蛋糕、兼并重组、强强联合等等，这是近几年来企业界中的时髦用语。放眼世界，在市场上呼风唤雨的都是那些财大气粗的企业“航母”，而沉浮起落的也都是那些企业巨头。整个世界看上去是由大企业主宰的天下。

而那些小企业在一些人眼中是微不足道的，在他们看来，小企业人微言轻，只能小打小闹，成不了大气候。然而，事实并非如此！自20世纪70年代以来，小企业的蓬勃发展已成为席卷全球的潮流。在西方国家，美国生产的集中和垄断程度是最高的，但美国小企业的发展却引人注目。据统计，美国每年有20万家小企业倒闭或被合并，而同时有60万家小企业诞生。英国现有小企业140多万户。日本的小企业占企业总数的72.3%，德国占78.7%，意大利占86%。随着小企业的发展，小企业在这些国家的国民经济中扮演着越来越重要的角色。小企业还是技术创新的生力军，许多重要产品和先进技术首先出自小企业。目前，中国内地中小企业数量占总企业数的90%以上，60%的工业产值和40%的实现利税来自中小企业。

事实证明，小企业不仅具有强大的生命力，而且

小企业·大优势

更能抓住时机超速成长，甚至会出现以小博大、以小吞大、以小赢大的惊世之举。可见，小企业也有优势，小企业也能创造奇迹。任何事物都是从小到大，由弱到强地发展起来的。小企业也是一样，只要经营有方，同样也能壮大成长。

小企业的兴盛是多种因素综合作用的结果。小企业由于自身的特点，在多变的社会经济环境中表现出很强的适应性。例如，小企业投资少，便于创办，便于创新，便于吸收新技术；小企业在产品转换、资金转移等方面灵活性强，易于适应市场需求的变化；小企业规模小，管理层次少，便于经营决策，提高效率；大多数小企业产品单一，专业性强，便于提高质量，降低成本等等。这些特点使小企业更能利用科技革命和生产力发展带来的机遇。此外，我国政府制定的有关扶持小企业的政策，也为小企业的迅速发展创造了有利条件。

笔者认为，“小而精”，经营有方的小企业是浓缩的精华；“小而美”，成功发展的小企业是美好的化身；“小而活”，有市场优势的小企业船小掉头快。小企业虽然规模小，资金少，难以同大企业正面交锋和直接抗衡，但小企业在市场竞争中，也有大企业望尘莫及的自身优势，如经营灵活自由、销售快捷方便、资金流动自如等。小企业只要充分发挥自己的优势，创新经营，不断进取，就能够在市场竞争中站稳脚跟，乘势而上。

当然，小企业遇到的不单纯是机遇，还有很多风险和困难。今天，新技术革命使社会经济、政治、文

化、生活等各方面发生着急剧的变化，带来了有待解决的一系列难题。而在竞争中小企业还有很多弱点，西方国家普遍出现小企业大量创办同时又大量倒闭的现象，就说明了小企业遇到的是怎样的风险与困难。

是生存发展，还是失败灭亡，这是每一个小企业必须面对的现实问题。在市场竞争的风浪中，为什么有的小企业脱颖而出，破浪前进；有的却翻船落水，昙花一现？这是许多小企业经营者所关心的问题。答案可能不止一个，但最为关键的是，成功的小企业往往都是经营管理卓越的企业。事实已经证明并将继续证明：只要经营卓越，小企业一定会有灿烂的明天。

为了帮助广大的小企业经营者搞好管理工作，在经营上具有战略眼光，能够建立自己的核心竞争力，我们根据自己理论知识和长期的实践经验，编写了这套《小企业卓越经营》丛书。

本丛书从独特的角度，运用辩证的方法，分析小企业的经营问题，其特色在于：理论与案例相结合（特别注重案例的介绍与分析），文字深入浅出、通俗易懂。

本丛书共分三个分册：即《小企业·大谋略——如何出奇制胜地经营好小企业》、《小企业·大优势——如何构建小企业的核心竞争力》、《小企业·大营销——小企业如何有效地赢得市场和客户》。

——经营谋略是小企业持续稳定发展的根本保障。《小企业·大谋略》一书将从战略的高度和长远发展的角度，来分析探讨小企业的发展、壮大之道。该书结合众多的经营案例，阐述了小企业如何统观全局、审

小企业·大优势

时度势、应“市”而动；如何发挥优势、避免劣势、扬长避短；如何抢占先机、善用天时与地利；如何善用信息、捷足先登；如何洗心革面、创新经营；如何特色经营、冷门致胜；如何借势经营、长袖善舞等等。它为大小企业出谋划策，所提出的小企业经营中的十大谋略，将使读者开阔眼界。

——竞争优势是关系到小企业的生死存亡的大问题。市场无情，竞争残酷，小企业与雄厚实力的大企业展开竞争，就必须使自己在某一方面、某一领域具有竞争优势，从而建立自己的核心竞争力。《小企业·大优势》一书，即是根据小企业的实际情况，从构建小企业的核心竞争力的角度，分析、探讨小企业如何注重市场信息，赢得信息优势；如何灵活多变，赢得产品开发优势；如何降低成本，赢得成本低廉优势；如何诚待客户，赢得客户优势等“十大优势”。

——营销是现代企业经营中的“重中之重”，从某种意义上讲，它关系到企业的生死存亡。小企业究竟怎样才能做到大营销？关键是要转变观念，以创新变革的积极态度，实施大营销策略。《小企业·大营销》一书深刻地分析了小企业进行大营销的必要性和可能性，阐述了小企业如何选准市场切入点、如何调查市场行情、如何给产品定价、如何巧妙地进行广告宣传、如何进行商务谈判、如何建立自己的营销网络和渠道、如何搞好客户服务以及如何化解营销中的危机等一系列方法。书中深入具体地剖析了小企业在激烈的市场竞争中如何发挥独特的优势，运用独到的营销策略和技巧，不断壮大自身，从而达到由小变大的目的。

小企业·大优势

综上所述,《小企业卓越经营》这套丛书,见解独到,论述精辟,分析深入浅出,举例精当,极具实用性、知识性和趣味性。相信该丛书能给广大的小企业经营管理者以实实在在的帮助与启迪。

侯书森

2002年3月28日

于北京

前
言

目 录

第一章 是生存，还是毁灭 ——小企业迫切需要建立核心竞争力

◆ 理论透视

1. 核心竞争力：小企业生存的资源战略 (2)
2. 优势来自于核心竞争力 (6)
3. 建立优势是小企业的明智选择 (10)
4. 惟有竞争，方能形成小企业的市场优势 (11)
5. 保持小企业的优势靠执著的追求 (13)
6. 勇于挑战是企业优势的精神所在 (15)

◆ 案例分析

1. 核心竞争力是企业生存之本
——美国 A.C. 吉尔伯特公司破产的教训 (18)
2. 保持优势才不会被淘汰
——产品消失与市场发迹之谜 (22)

小企业·大优势

3. 发挥优势，主动出击
——上海永新金属软管公司在竞争中发展 (24)
4. 直面竞争，锐意进取
——早期的科龙公司挑战国际老牌公司 (26)
5. 超越自我，宝刀不老
——全聚德在市场竞争中重振雄风 (30)
6. 参与国际竞争，抢占国际市场
——上海搪瓷五厂拓展海外市场得到大发展 (34)
7. 蚊子战胜狮子的例证
——小企业与大企业的市场争夺术 (36)

第二章 信息为本，财源滚滚

——小企业如何赢得信息优势

◆ 理论透视

1. 信息优势是小企业生财的捷径 (41)
2. 信息是个宝，还需用得巧 (44)
3. 凭信息优势占领市场 (49)
4. 敏锐捕捉信息方能领先于人 (52)
5. 防间保密，保持小企业独有的优势 (57)
6. 应用信息技术，赢得信息优势 (60)

◆ 案例分析

1. 道听一个信息，开起一家公司
——重松富生的发家之路 (64)
2. 信息—联想—决策
——亚默尔公司靠一条信息净赚 900 万美元 (66)
3. 酒桶、新政、禁酒令
——多种信息导致哈默成功 (67)
4. 信息：小企业占领市场的杀手铜
——安徽省砀山县化工厂扭亏的启示 (69)
5. 政策信息有黄金
——贾爱元活用政策轻轻松松赚大钱 (72)
6. 信息技术 = 市场竞争力
——日本 7-11 连锁店发展的秘诀 (75)

第三章 出奇制胜，灵活多变

——小企业如何赢得产品开发优势

◆ 理论透视

1. 开发有特色，经营凭个性 (81)
2. 发掘挖潜，推陈出新 (86)

小企业·大优势

3. 利用市场空隙，夹缝之中捡漏 (88)
 4. 反弹琵琶，逆向思维 (91)
 5. 扯旗用势，假舟过河 (94)
 6. 适时出击，适地投入 (98)
 7. 找准位置，做熟不做生 (100)
-

◆ 案例分析

1. 别出心裁求发展
——新光人寿保险公司成功的奥秘..... (104)
2. 先行一步，鹤立鸡群
——破解“亚都现象”之谜..... (106)
3. 瞄准市场空当，“残局”走成胜局
——宝丰县石桥机械厂扭亏的启示..... (109)
4. 小中见大，“尿”中淘金
——日本尼西奇公司的生意经..... (111)
5. “不合常规”显奇效
——美国凯姆朗公司的发展之路..... (113)
6. 积极适应环境，寻找市场“间隙”
——中国台湾大同公司发家的奥秘..... (116)

7. 开发冷门搞尖端，奇货可居成优势
——威达医疗器械厂的兴起…………… (119)

第四章 降低成本，以廉取胜

——小企业如何赢得成本优势

◆ 理论透视

1. 成本优势：省钱等于挣钱…………… (122)
2. 花不该花的钱都是浪费…………… (123)
3. 避开理财的误区…………… (126)
4. 抓好利润的源头…………… (132)
5. 讲质量，还是讲成本…………… (133)
6. 用最小的钱办最大的事…………… (136)
7. 节税之道须计较…………… (139)

◆ 案例分析

1. 降低产品成本，增强市场竞争力
——上海斯必克自行车链条公司的成功之路…………… (140)
2. 压缩成本，扩张利润
——日本东海精器公司的生意经…………… (142)

小企业·大优势

3. 成本形成优势，相机物美价廉
——日本佳能公司成功的秘诀…………… (146)
4. 调整存货，合理纳税
——迷你乐公司的财务处理技巧…………… (148)
5. 核心竞争力来自成本管理
——日本村田制作所建立核心竞争力的秘诀…………… (152)

第五章 事业为本，人才为重

——小企业如何赢得人才优势

◆ 理论透视

1. 人才优势是小企业大发展的跳板…………… (157)
2. 以类相求，以气相引…………… (160)
3. 慧眼识才，观貌识人…………… (161)
4. 用人有谋，知人善用…………… (167)
5. 合理授权，责权统一…………… (170)
6. 人才激励，人尽其才…………… (172)
7. 未雨绸缪，防止流失…………… (176)

◆ 案例分析

1. 求贤若渴，知人善任
——时装大王史瓦滋早年的发家之道…………… (186)
2. 终身雇佣，让员工与企业共存亡
——日本企业生存和发展的动力…………… (189)
3. 借企业的向心力建立人才优势
——玫琳·凯化妆品公司“一家人”的工作方式… (193)
4. 因材施教，才能人尽其才
——霍尔曼的用人之道…………… (196)
5. 当家须知柴米贵，“一日厂长”解忧愁
——让职工通过实践体谅厂长…………… (198)

第六章 标新立异，以变制胜

——小企业如何赢得技术创新优势

◆ 理论透视

1. 企业创新何处是平台…………… (202)
2. 技术不创新，势必被淘汰…………… (204)
3. 模仿创新乃捷径…………… (209)
4. 借用外脑最省力…………… (211)

小企业·大优势

5. 用高新技术, 抢占制高点 (213)
6. 技术创新要选准切入点 (217)

◆ 案例分析

1. 技术创新是企业的灵魂
——日学公司对新型黑板的开发 (224)
2. 加大科技投入, 实施技术改造
——上海人民电机厂的发展之路 (227)
3. 高科技创造的日本“精工表”
——日本精工公司成功的奥秘 (229)
4. 以技术和创新来提高产品竞争力
——法国洛丽尔公司发展的秘诀 (232)
5. 以科技为依托, 不断创新
——美国奥迪斯公司的创业之路 (233)

第七章 成功的法宝是质量领先

——小企业如何赢得产品质量优势

◆ 理论透视

1. 产品质量是企业生存之本 (238)
2. 质量始于教育, 终于教育 (242)

3. 推行全面质量管理 (244)
4. 质量管理就是“不制造废品” (250)

◆ 案例分析

1. 质量是企业的生命
——泰国泰农食品有限公司成功的秘诀 (255)
2. 宁缺毋滥：每天只制造有限的产品
——台北美味香食品行生意兴隆的奥妙 (256)
3. 小企业凭质量优势打市场
——三家企业质量教育显成效 (258)

第八章 打出你的金招牌

——小企业如何获得品牌优势

◆ 理论透视

1. 打出自己的品牌形象 (264)
2. 商品包装有学问 (267)
3. 品牌命名的奥妙 (271)
4. 品牌优势依靠自我宣传 (278)
5. 为品牌扬名的绝招 (281)